

## 国内における経営理念研究の動向

立教大学大学院現代心理学研究科 廣川 佳子  
立教大学現代心理学部 芳賀 繁

### Trends in management philosophy research in Japan

Keiko Hirokawa (Graduate School of Contemporary Psychology, Rikkyo University), and  
Shigeru Haga (College of Contemporary Psychology, Rikkyo University)

This study reviews research on management philosophy in Japan. It discusses the definition, function, effect, and structure of management philosophy; the relationship between management philosophy and management strategy; and the importance of management philosophy permeation as cited in previous studies. The importance of management philosophy permeation has drawn attention by indicating the function of management philosophy. Although there has been an increase in research on management philosophy permeation, the scope is limited to studies on economics and business administration. However, research on the psychological perspective is necessary to know more about motivation and organizational function of the internal control. The potential of the psychological approach is discussed in the development of the measurement scale and the psychological process related to management philosophy permeation.

**Key words :** management philosophy, management philosophy permeation, development of measurement scale, psychological process.

多くの企業が明文化された経営理念を掲げ、企業経営の規範としている。日本において経営理念が経営者や研究者の間で本格的に討議されるようになったのは、1950年代後半からである（e.g., 間, 1972; 中川, 1972）。以降さまざまな議論や研究が重ねられてきたが、近年の急速な社会環境の変化によって、経営理念とその浸透について関心が集まっている。国内オンラインデータベースCiNiiで“経営理念”と入力して検索<sup>1</sup>したところ、1,466件ヒットした。そのうちの1,053件は2000年以降の記事であり、中でも2010年以降のものは471件であった。この検索結果には、雑誌の記事から学術論文まで混在しているが、産業界や学術界における関心の高さが表れているとい

える。

経営理念への関心が近年高まっている理由として次の3点が考えられる。1点目は、企業の不祥事である。近年、食材の偽装表示、顧客情報の流出、化粧品による健康被害、架空取引、粉飾決算など様々な業種で顧客の信頼を失う不祥事が起きている。その対処として何よりも重要なのは、経営者の経営理念と経営倫理に基づいた行動である（青木, 2011）と言われている。具体的には、経営理念に基づいたコーポレートガバナンスを確立することや経営理念を共有して健全な企業風土を醸成すること、内外に公表し社会的責任をはたしていくことなどがある。それら施策の根底には経営理念が存在し、不祥事の予防策として企業が見直すべきものとして注目されている。2点目は、ダイバーシティ・マネジメントの推進であ

<sup>1</sup> 検索日：2014年10月2日

る。ダイバーシティについては、その要請が高まっても、成功を収めている企業は少ない（西村，2008）。その失敗の原因の一つに企業理念・バリュー教育の不足が上げられている。多様性に富む組織になるほど各自のベクトルを合わせる必要があり、ビジョンや企業理念・バリューなどの徹底が必要になる（大高，2009）。経営理念との関連の中で、ダイバーシティ施策を位置付けづけることが重要とされ（e.g.，経済産業省，2014；西村，2008），経営理念のあり方に関心が高まれている。3点目として、個人のアイデンティティの試練があげられる。企業の合併や買収により帰属していた組織を失う、雇用の流動化のもと転職を繰り返すことによって、また非正規雇用という形態のため、組織との関係が希薄であるという状態は、働く人の社会的アイデンティティの確立や維持を困難にすると考えられる。このような状態が経営理念および浸透の意義の問い直しを迫っている（高尾・王，2012）とされ、経営理念の心理的な効果への関心が高まっているといえる。

経営理念に関する研究では、主に定義、機能や効果、構造、経営理念と経営戦略との関係、理念浸透の重要性について議論されてきた（松田，2002）が、上述のような背景からさらなる研究の展開が期待されていると考えられる。本稿では、これまでの国内における経営理念およびその浸透に関する先行研究を概観し、今後の心理学領域における経営理念研究の可能性を考察する。

## 経営理念研究

ここでは、経営理念の階層性と定義、経営理念の類型、経営理念の効果と機能についての先行研究を概観する。

### 経営理念の階層性と定義

経営理念に対応する表現は企業によって様々である。東証一部上場企業50社のウェブサイト参照したところ<sup>2</sup>、企業理念、基本理念、社は、

信条、使命、約束、企業指針、経営方針、経営姿勢、経営の基本方針、企業行動憲章、行動指針、行動規範、行動原則、めざす企業像、DNA、創業の精神、コーポレートビジョン、フィロソフィ、ビジョン、ミッション、バリュー、クレド、ステートメント、メッセージ、スピリット、スローガン、Wayといった表現が用いられていた。これらの表現は、上位概念としての経営理念と同義のもの、それを具体化したもの、その両者を包含するものの三つにわけられるであろう。経営理念はいくつかの構成要素から成り立っており、階層構造をもっている（e.g.，北居・松田，2004；奥村，1994）。企業の存在意義や使命といった上位の概念は恒久的であり、具体的な方針や規範といった下位概念は可変的である。このような階層構造をもつことによって、自社の意義や使命を反映させながら、経営環境にあわせて方針を打ち出し、環境の変化に柔軟に対応することができると考えられている。

経営理念の研究がさかんに行われるようになった1960年代から、多くの研究者によって示された定義づけをTable 1に示す。定義の変遷を概観すると、1960—70年代の経営理念は、経営者が企業経営をする際によりどころとした信念や信条であるといえる。80年代に入って、経営者と組織体にとっての規範や指針となり、その傾向は現在まで続いている。90年代半ば頃からは公表性について述べられるようになり、2000年代に、明文化され、ステークホルダーに公表されるもの、価値観として組織全成員で理解、共有されるものになったといえる。経営理念の定義については、研究領域においてこれまで一致したものがないが、本稿において経営理念とは、組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるものとする。

### 経営理念の類型

鳥羽・浅野（1984）は、組織成員に対する指導性・拘束性という観点から、経営理念を“自戒型”“規範型”“方針型”の三つに分類した。“自戒型”は、経営者自身の行動上の自戒と後継者に

<sup>2</sup> 検索日：2014年 9月28日

**Table 1**  
**研究者による経営理念の定義** (柴田, 2013, p.28, 図表 1 を一部改変)

| 研究者                                  | 経営理念の定義   |
|--------------------------------------|---|
| 土屋 (1967)                            | 経済人の精神たる資本主義精神に対する対立理念, もしくは“資本主義精神”の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある理念  |
| 山城 (1969)                            | 経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の方針となる考え方, 主体の目的活動のよりどころとなる考え方  |
| 北野 (1972)                            | 企業が行動主体として一貫した行動をとり, そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには, 企業が現在どこに位置しており, これからどこへむかってすすもうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想 |
| 中川 (1972)                            | 経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理  |
| 高田 (1978)                            | 経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念, 信条, 理念であり, 簡単には経営観   |
| 間 (1984)                             | 経営上の諸制度 (役割・規範の体系) の中に体现されて経営組織の統合の役割と, その目標 (より高次には目的) を示すと同時に, 構成員を動機づけ, 企業内外の人びとから正当性を得ようとするイデオロギー     |
| 鳥羽・浅野 (1984)                         | 経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観, あるいは指導原理   |
| 伊丹・加護野 (1989)                        | 組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方あるいは規範   |
| 浅野 (1991)                            | 経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理  |
| 水谷内 (1992)                           | 企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範, 行動指針, 価値観, 価値基軸およびエートス (行為への実践的起動力・推進力)                               |
| 梅澤 (1994)                            | 経営活動に関し, 企業が抱いている価値観であり, 企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり, 指針  |
| 奥村 (1994)                            | 企業経営について, 経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念   |
| 清水 (1996)                            | 経営者個人が抱く信念, 従業員の欲求・動機, 社会的環境の要請の三つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理   |
| 松田 (2002)<br>北居・松田 (2004)            | 公表された個人の信念, 信条そのもの, もしくはそれが組織に根付いて, 組織の基づく価値観として明文化されたもの  |
| 住原・三井・渡邊 (2008)                      | 経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理   |
| 松葉 (2008)                            | 企業経営上の価値観ならびに行動規範を, 企業の顧客, 従業員をはじめ利害関係者に示すもの  |
| 青木 (2009)                            | 企業の信条であり, 企業活動の原点, 原動力, 最高基準になるもの   |
| 横川 (2009)                            | 公表性, 客観性, 論理性, 独自性, 社会的共感性の要素を含み, 企業における指導原理として, 企業経営における意思決定や判断, 行動の規範となる価値観                             |
| 瀬戸 (2010)                            | 創業者や経営継承者の信念・価値観を表現し, 経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した, コミュニケーションのベース  |
| 高 (2010)<br>高尾 (2010)<br>高尾・王 (2012) | 組織体として公表している, 成文化された価値観や信念  |
| 小森谷 (2011)                           | 自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり, 企業の重要な出発点であるとともに, 経営活動の指針   |
| 渡辺 (2011)                            | 行為や慣行の基底となる, 経営体に固有の価値観   |
| 田中 (2012)                            | 社内外に公表された, 経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範   |

手本を示すものとして、自らの姿勢と言動を強く拘束するものである。“規範型”は、社員を統率するためのもの、あるいは内部管理・内部統制用的性格を強くもつものである。“方針型”は、企業の使命、経営戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより社会に訴える性格を強くもつものである。

また、経営理念を体現すべき者は経営者や後継者だけではなく組織成員全般となり（高尾・王，2012），広く公表されることで、経営理念を受け取る対象もステークホルダー全般となった。

Table 1 の定義の変遷からもその傾向が見て取れるが、かつて経営理念は“自戒型”や“規範型”が多かったが、近年では“方針型”が増加してきている（e.g., 北居・出口，1997；横川，2010b）。経営理念の類型を調査した研究では、企業規模によってタイプの割合が違うことが示された（北居・出口，1997）。企業の規模が大きくなるほど方針型の割合が高くなり、規範型の割合が低くなるという結果であった。組織の規模が大きくなることで社会的な影響力が強まること、多角化や分権化、海外展開が進むことで、自社の存在意義や価値観、方針を打ち出さなくてはならないことがその理由として考えられる。これらのことから経営理念の内容や役割は、その時代の社会環境や経営環境に即して変化し、また企業の規模によっても異なることが明らかになっている。

## 経営理念の機能と効果

経営理念の主たる機能として、組織内部の統合機能と組織外部への適応機能が取り上げられてきた（e.g., 間，1984；北居・出口，1997；松田，2002；鳥羽・浅野，1984）。それらを踏まえ、北居・松田（2004）は、経営理念の諸機能とその関係を Figure 1 のようにまとめた。

内部統合機能は成員の動機づけ機能と成員の統合機能に分けられている。動機づけ機能は、組織成員に組織の方向性や行動の拠り所となるものを示すことで職務への取り組みを動機づける機能である。成員の統合機能は、組織内に共通の価値観を持つことで一体感を醸成し、相互の信頼関係をつくりだす。また、経営理念というバックボーンにより内部の間違った考え方を是正し、旧弊な意識を払拭すること（奥村，1994）で成員の統合をはかる機能である。外部統合機能は、企業の対外活動における正当化機能と環境変化に対応する適合機能に分けられている。自社活動の正当化機能は、社会に向けて組織の存在意義や未来への方向性を示す機能である。環境適合機能は、社会やステークホルダーとの信頼を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる機能である（奥村，1994）。また、組織を活性化させる際のトリガーの役割でもある。経営理念は以上のような機能を有し、効果の発揮が期待されている。そのためには経営理念を具現化し、組織成員

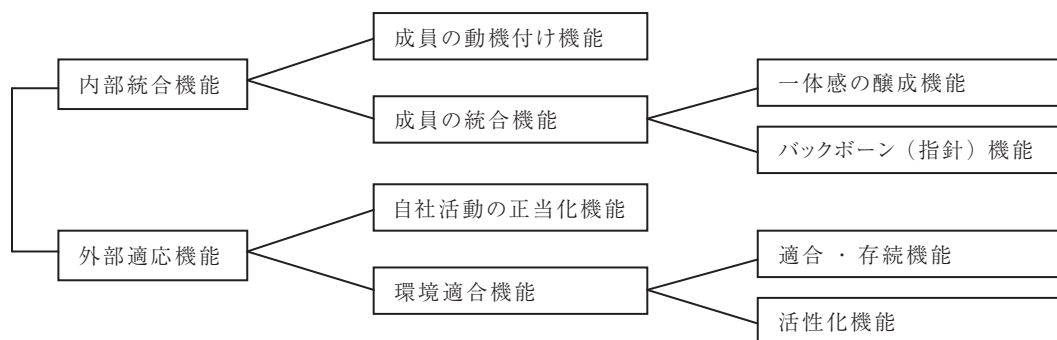


Figure 1. 経営理念の機能・効果（北居・松田，2004，p.95，図4-1）

**Table 2**  
**経営理念浸透の定義**

| 定義の観点 | 研究者             | 理念浸透の定義   |
|-------|-----------------|---|
| プロセス  | 松岡 (1997)       | 理念を表す言葉を知っているだけの状態から、理念を象徴する直接経験、他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセス                             |
|       | 金井・松岡・藤本 (1997) | 矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念の現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセス   |
|       | 横川 (2010a)      | 理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動 |
| 状態    | 北居 (1999)       | ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態  |
|       | 高尾・王 (2011)     | 経営理念が組織ルーティンとして作動している状態   |

に浸透させることが必要であり、組織の重要な戦略的課題と考えられている。

なお、最近の研究で、経営理念の機能として内部統合機能（企業内統合機能）、外部適応機能（社会適応機能）と並んで、経営実践機能の存在が指摘されている（横川，2010a, 2010b）。これは、経営目標、戦略、組織体制・制度からなるもので、経営理念がそれらに展開されていく実践的側面と捉え、位置づけられたものである。ただし、松田（2002）によると、理念主導型戦略の文脈では、経営理念の中に経営戦略が織り込まれる、もしくは経営理念が経営戦略に影響を与えるかたちで関係しているとされる。そこで本稿では、経営目標や戦略や制度は経営理念の下位概念と捉え、位置づけとしては経営理念に内包されるものとする。経営理念の浸透プロセス上に位置づけるならば、経営理念を実践するために具体化したものとして、内部統合機能と外部適応機能の上位に位置し、影響を与えるものと考えられる。

### 経営理念の浸透

経営理念の浸透に関する研究は1990年代から取り組まれてきた。ここではまず、経営理念浸透の定義とその効果についての先行研究を概観する。

### 経営理念浸透の定義

経営理念が浸透するとはどのようなことなのか、浸透したとはどのような状態を指すのか、経営理念浸透の定義についても一致した定義づけはなされていない。ここでは、経営理念浸透研究を発表している研究者の定義を示す（Table 2）。

定義は、プロセスと状態という二つの観点に分かれ、さらに個人への浸透と組織への浸透を意図したものに分けられるであろう。本稿においては個人に浸透した状態を経営理念の浸透と捉え、その定義は、経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態とする。

### 経営理念浸透の効果

清水（1996）の研究は、経営環境が激しく変化の中で組織を活性化し変革するには、経営理念の浸透が不可欠であるという立場から、経営理念の重要性と浸透の必要性を述べたものである。清水（1996）は、経営理念の浸透がもたらすものを、企業へのアンケート調査の結果から7点示した。(a) 革新に対する抵抗の低下：組織内の改革に対する従業員の抵抗を少なくする、(b) 能力向上：人材育成の方針となり、個人の能力向上を促す、(c) 情報共有：情報の価値を理解して取捨選択ができ、情報共有が推進される、(d) 権限委譲：セクショナリズムを排し、権限委譲が促進さ

れる, (e) 挑戦意欲: 共通の目標を作り出し, 挑戦意欲を引き出す, (f) 帰属意識: 従業員の帰属意識を高める, (g) 業績: (a) から (f) の要因を介して業績に結びつくということである。いずれも組織や人材のマネジメントにかかわる重要な要因である。

### 経営理念浸透研究の動向

経営理念の浸透に関しては, その重要性について幾度となく言及されながらも蓄積が少ない研究分野であることが指摘されている(北居・田中, 2009)。ここでは, 経営理念の浸透手段, 浸透プロセスについての研究と経営理念の浸透が組織における個人の心理・行動に及ぼす影響についての研究に分けて, 主な先行研究を概観する。

#### 経営理念の浸透手段, 浸透プロセスについての研究

**浸透手段についての研究** 北居・出口(1997)は, 実態調査(企業への質問紙調査)の結果から経営理念の特徴や浸透方法について検討した。分析の結果, 経営理念の浸透手段として, 新人教育・研修, 社長の年頭のあいさつや経営方針の発表会やパンフレットを採用している企業が多く, その割合は企業規模が大きくなるほど高まること

が明らかになった。しかし, 北居・出口(1997)は, これらの手段は形式的で一時的なものであることから, 経営理念が現実から乖離したお題目になっている可能性を示唆した。

横川(2009)は, 経営理念の制度的側面について, 企業への質問紙調査によって得られたデータを分析した。その結果, 経営理念・行動規範の明文化や浸透への取り組み, 周知徹底, 社長の関与は, 企業の規模が大きいほど積極的に行われていることが明らかになった。しかし, 価値観の共有について十分であると回答した企業は25.8%で, この点は企業規模による違いは見られなかった。多く用いられている経営理念の浸透方法は, “社内での掲示” “社内誌・リーフレットの配布” “カードや手帳へ印刷し, 常時身につけるようにする”であったが, これらも形式的な浸透方法である。

経営理念の浸透手段に関して国内の研究を概観したが, そのメカニズムについては, Schein(2010 梅津・横山訳 2012)が, 第一義的な定着メカニズム(一次浸透メカニズム)と第二義的な明確化と補強のためのメカニズム(二次浸透メカニズム)に分類している(Table 3)。第一義的

**Table 3**  
定着のためのメカニズム (Schein, 2010 梅津・横山訳 2012, p.272, 表 14-1)

- 
- 第一義的な定着メカニズム (一次浸透メカニズム)
- ・リーダーが定例的に関心を寄せ, 測定し, コントロールしていること
  - ・重要な出来事, 組織の危機にいかに関係者が反応するか
  - ・リーダーはどのようにリソースを配分しているか
  - ・意識的なロールモデリング, ティーチング, コーチング
  - ・リーダーはどのように褒賞と地位を配分しているか
  - ・リーダーは人材をいかに採用し, 選考し, 昇進させ, 退職させているか
- 第二義的な明確化と補強のためのメカニズム (二次浸透メカニズム)
- ・組織のデザインと構造
  - ・組織のシステムとプロシージャー
  - ・組織の伝統と慣習
  - ・物理的なスペース, 様式, 建物のデザイン
  - ・重要な出来事や人物に関するストーリー
  - ・組織の哲学, 信条 (Creeds), 憲章 (Charters) などの公式的な記述
- 

\*() 内のメカニズム名は著者が記載

な定着メカニズムは、組織における信条、価値観、前提認識を定着させることを可能にする手段として機能するものであり、リーダーの関与とマネジメントによって示される。第二義的な明確化と補強のためのメカニズムは、文化における人工の産物と捉えることができ、リーダーがこれらをコントロールできる場合には、第一義的な定着メカニズムを強力に補完するものとされている (Schein, 2010 梅津・横山訳 2012)。

横川 (2009) でも言及されているが、この分類に則って先の調査結果を見ると、社長の年頭のあいさつや経営方針の発表会、社内掲示、社内誌・リーフレットの配布など、第二義的な明確化と補強のためのメカニズムに属するものが主に用いられていることが明らかになった。

**個人への浸透プロセスについての研究** 経営理念の浸透を推進する要因として、リーダーの存在やリーダーシップが強調されてきた (e.g., Deal & Kenndey, 1982 城山訳 1997; Peters & Waterman, 1982 大前訳 2003; Schein, 2010 梅津・横山訳 2012)。しかし、リーダーが示す施策や行動からの習得 (モデリング) だけでなく、経営理念の浸透プロセスには、個人の経験や他者との議論から得る気づきという能動的、相互作用的な要因も存在すると考えられた (松岡, 1997)。経営理念は多くの場合、抽象的で多様な解釈が可能なことから、実践に際しては疑問やギャップが生じやすいと考えられる。そのような疑問やギャップを看過せず、経営理念の意味や具体的行動を議論することで、新たな気づきや意味が形成される。そのようなプロセスを経ることが個人への経営理念の浸透にあたりと考えられたのである。金井他 (1997) と松岡 (1997) は、金井 (1989) の同輩間での真剣かつ共感的な議論 (ピア・ディスカッション) による気づきと Weick (1979 遠田訳 1997, 1995 遠田・西本訳 2001) の曖昧な環境の中から何かを意味あるものにするプロセス (センス・メイキング) に依拠し、経営理念の浸透メカニズムには、個人の気づきや意味生成が存在するという観点でインタビュー調査を行った。

**Table 4**  
経営理念の浸透レベル (松岡, 1997, p.195, 表 2)

|    | レベル | 内 容                               |
|----|-----|-----------------------------------|
| 浅い | 1   | 言葉の存在を知っている言葉を覚えている               |
|    | 2   | 理念を象徴するような具体例を知ってる実際に自分で経験したことがある |
| 深い | 3   | 理念の意味を解釈できる自分の言葉で言える              |
|    | 4   | 理念を行動に結びつける行動の前提となる。こだわる          |

調査結果から経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム・モデルが策定された。日常での経営理念の感じ方については同一組織内でも意識の差があることから、浸透レベルは段階的に捉えることが適切と考えられ、Table 4 に示す 4 段階の浸透レベルが設定された。

経営理念の浸透メカニズム・モデルでは、四つのルートが示された (Figure 2)。経験は放置せず、統合や意味づけを行う、エピソードや他者の行動をモデリングし、学習する、矛盾・疑問・ギャップについて議論し、気づきや意味を発見する、もしくは内省により解消する。これらのことが浸透レベルの深化につながると考えられた (松岡, 1997)。また、直接経験、エピソード・他者の行動、矛盾・疑問・ギャップの直視は、経営理念の浸透レベル (Table 4) のレベル 2 にあたり、経験の統合・意味づけ、モデリングを通してのルール学習、議論を通しての気づき・意味の発見、矛盾やギャップについての内省は、レベル 3 にあたりとされた (松岡, 1997)。

**組織への浸透プロセスについての研究** 経営理念の浸透度と経営理念浸透策の関係に着目した研究がほとんど存在しないことから、野林・浅川 (2001) は、両者の関係について質問紙による実証的研究を行った。経営理念浸透策を分析した結果、経営理念を体現した“マネジメント” (意思決定、リーダーシップ、仕事の仕方等) と“作

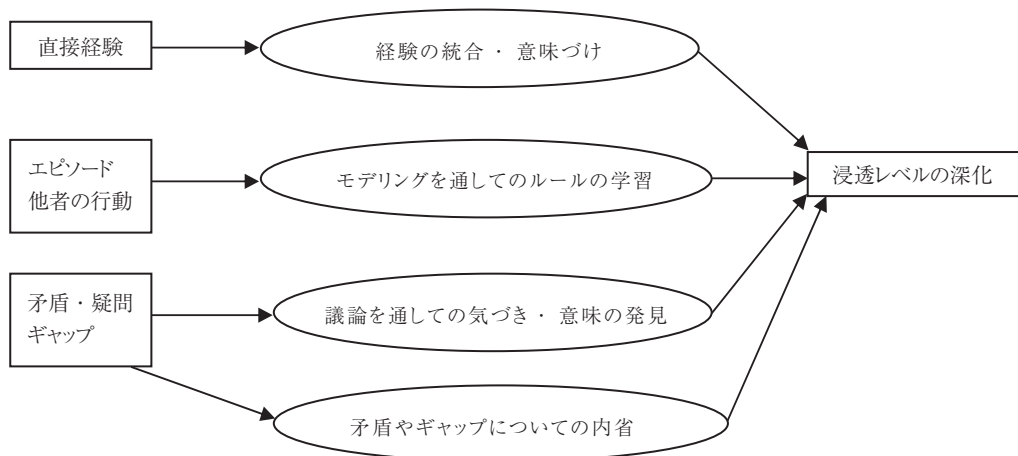


Figure 2. 経営理念の浸透メカニズム・モデル (松岡, 1997, p.199, 図1)

品”（事業内容，製品，商品，サービス）は，明示や理念教育研修といった経営理念浸透策が有効であると示された。また経営理念を体現した人事制度（人事施策，業務評価基準，コミュニケーションスタイル）は，ビジュアルでの象徴，人・ソフトでの象徴，インナープロモーションが有効であることを示した。

横川（2010a）は，経営理念の諸機能（社会適応機能，企業内統合機能，経営実践機能）と経営理念の浸透手段の関係を明らかにするために，企業へのアンケート調査を行った。その結果，企業内統合機能には，新入社員研修，経営者の企業文化づくりの積極性，エピソードや逸話が，社会適応機能には，幹部リーダーの決定，社内報による啓蒙活動，新入社員教育，経営者の企業文化づくりの積極性が，経営実践機能には，経営者の企業文化づくりの積極性，新入社員研修，幹部リーダーの決定が有効であることを示した。これらの結果から，経営理念の諸機能と関係がある浸透手段の大半は，第一義的な定着メカニズムであると結論づけた。

これまでの経営理念の浸透手段，浸透プロセスについての研究をまとめると，浸透手段には形式的なものが多用されていることから，経営理念が現実から離れたお題目になっている可能性が示唆

された。また，経営理念や行動規範の浸透，周知徹底など積極的な取り組みは，企業の規模が大きいほど行われているが，価値観の共有については，7割以上の企業で不十分と認識されていることが明らかになった（横川，2009）。個人への浸透プロセスについての研究では，トップダウンの施策や受動的学習といった従来の浸透プロセスだけではなく，経験に意味づけすることや矛盾，疑問について議論し，共有することなどが，個人への浸透を深化させる可能性が示された。組織への浸透プロセスについての研究では，経営理念の諸機能に有効な浸透手段は第一義的な定着メカニズムであること，浸透策は様々な施策を一括して行えばよいわけではなく，目指すものによって有効な浸透施策が異なることが明らかになった。

#### 経営理念の浸透が組織における個人の心理・行動に及ぼす影響についての研究

##### 従業員満足と顧客満足への影響についての研究

松業（2008）は，サービス・プロフィット・チェーン（Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., & Schlesinger, 1994 ; Heskett, Sasser, Jr., & Schlesinger, 1997 鳥田 1998）に基づき，経営理念の浸透が従業員満足と顧客満足とを両立させるという仮説をたて，顧客と従業員へのアンケート調査を行った。サービス・プロフィット・チェーンとは，従業員満足と



顧客満足の関係に着目し、それらが連鎖することで企業業績や企業価値の向上につながるというものである。分析結果から、経営トップによる浸透施策が経営理念の浸透度を高め、経営理念を理解した従業員は顧客志向と経営理念の背後にある精神の理解に至り、従業員満足と再来店意向といった顧客ロイヤルティの獲得へ直接影響を及ぼすことが明らかになった。このことから、経営理念の浸透が顧客満足と従業員満足を両立させる要因であることが確認された（松葉，2008）。

**組織行動への影響についての研究** 高尾・王（2012）は、経営理念の浸透と個人の組織行動の関係性について検討するため、企業に勤務する従業員に対して質問紙調査による実証研究を行った。組織行動には、従業員の役割外行動である組織市民行動、自分の仕事にどれほど真剣に取り組むかを示す職務関与、従来の枠組みにとらわれない革新志向（高尾・王，2012）がとりあげられた。組織市民行動の分析結果からは、経営理念が浸透することで個人の組織市民行動が高まることが明らかになった。また下位尺度ごとの分析から、経営理念への理解や実践意欲が高いほど他者への支援行動が増える、共感しているほど忍耐強い、理解や共感が高いほど仕事に誠実に取り組むことが示された。革新志向と職務関与については、会社への愛着や忠誠心といった個人と組織の感情的なつながりを示す情緒的コミットメントが経営理念浸透を介してそれぞれに影響を及ぼしていた。しかし、媒介となる経営理念浸透の下位尺度が、企業によって異なることから、組織行動に及ぼす影響のメカニズムは、経営理念の内容によって異なる可能性が示唆された（高尾・王，2012）。

経営理念の浸透と個人の組織行動の関係については、経営理念の内部統制機能を実証的に検討するため、さらに研究を蓄積していくことがのぞまれる。高尾・王（2012）も述べるように、経営理念と個人の組織行動との関係については、介在する心理的要因の存在などが考えられることから、今後検討が必要である。

## 今後の展望

先行研究の概観を踏まえ、経営理念の浸透を測定する尺度の開発と経営理念浸透に関わる心理プロセスという二つの観点で、今後の展望を考察する。

### 経営理念の浸透を測定する尺度の開発

今後さらに経営理念浸透のメカニズムや効果を実証するために、汎用性の高い経営理念浸透尺度の開発が必要である。冒頭で述べたように、現在の日本企業ではダイバーシティ・マネジメントが推進されており、今後も人材や働き方において多様性が広がってくると考えられる。しかし、先行研究で使用された尺度は、正社員、ホワイトカラー、男性を想定した質問項目が散見され、多様性に対応できない可能性がある。これまでの研究では、企業に質問票を送り代表者が回答するという調査も多かったので、組織成員全般に尋ねる仕様になっていなかったことも理由のひとつとして考えられる。先行研究で開発された尺度によって、測定の次元や深度は明確になっているので、それらを踏まえた上で開発していく必要がある。すべての対象者を包括するという点での限界はあると考えられるが、職種や雇用形態、国籍の多様性を視野に入れて項目を検討する必要があるといえる。

開発にあたって、個人への経営理念の浸透を心理学的に測定するには、どのような構成概念をどのように組み合わせる指標にするかという点が問題になる。その点については、松岡（1997）の浸透レベルと高尾・王（2012）の理念浸透の測定尺度の次元に基づいて、個人が経営理念を認識して行動するまでのプロセスを測定次元と想定した（Figure 3）。

各次元の内容は、以下のとおりである。認識は、経営理念の存在を知っている、その内容（言葉や謳っていること）を知っている状態である。受容は、経営理念を自分ごととして捉えている、当事者意識を持って受け止めている状態である。理解は、経営理念の内容を自分の言葉で話せる、

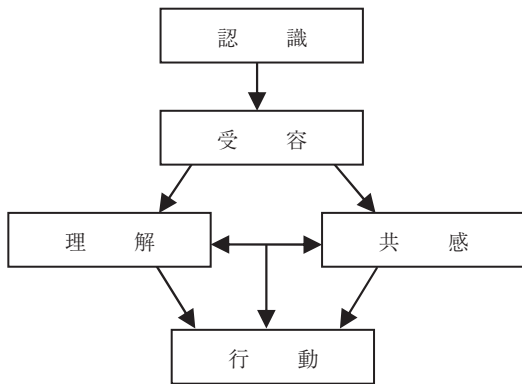


Figure 3. 経営理念の浸透測定尺度の次元イメージ

他社の人に説明できることに加えて、自分の立場や役割で何をすることが経営理念の実践につながるかを理解しているという状態である。共感は、経営理念に共感している、組織成員としての価値観と一致している状態である。行動は、経営理念や行動規範にもとづいた行動ができてきている状態である。つまり、経営理念を認識し、当事者意識を持って受け止める。共感と十分な理解のもと行動が生起する。もしくは、特に共感はしないが、理解して行動する、特に何も考えず、共感して行動するというルートの可能性も考え、経営理念の浸透測定尺度の次元イメージのモデル (Figure 3) を想定した。

この尺度は組織成員個人への浸透を測定することを意図しているが、調査を実施する際には経営理念の浸透に対する企業の姿勢も合わせて測定する必要があると考える。個人への浸透測定尺度の結果を分析するにあたって、どのような組織環境での結果なのかを明確にしておく必要があると考えたからである。ここで述べる企業の姿勢とは、企業自身が経営理念にコミットして、マネジメントできているという姿勢である。つまり、リーダー（経営者やトップマネジメント）が、重要な判断をくだす際に理念に則っているか、理念で重視していることに資源を投下しているか、人事制度に反映させているか、経営環境に応じた方針を策定できているか、それらの点について、成員が

どのように感じているかを問うものを想定している。これらは Schein (2010 梅津・横山訳 2012) の第一義的な定着メカニズムの内容と類似しており、それに依拠することで企業の姿勢の測定尺度を作成できると考えられる。

### 経営理念浸透と関わる心理プロセスの検討

これまでの研究は、主に経営学や経済学の分野で行われてきたが、今後は心理学の分野でも研究を重ねる必要がある。Figure 1 の経営理念の機能についても実証研究が少ない状況である。

経営理念の浸透が組織成員の心理に及ぼす影響として、内発的なモチベーションに影響を与えることが松葉 (2008) の研究から類推できる。この研究は経営理念の浸透が従業員満足に影響を及ぼすことが示されたものであるが、従業員満足の指標には MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) の内発的動機づけによる満足の項目が用いられた。内発的動機づけによる満足以経営理念の浸透が影響するという事は、内発的モチベーション自体にも影響を与える可能性が予測される。また見玉・深田 (2003, 2006) は、企業就業者への質問紙調査から職業的アイデンティティが職務満足や内発的モチベーションに影響を与えること、職業的アイデンティティが直接、もしくは職務満足や内発的モチベーションを介して職業生活における行動に影響を及ぼすことを明らかにした。これらの知見も踏まえて、経営理念の浸透に関わると考えられる心理プロセスを Figure 4 に示す。経営理念の浸透が、組織成員の内発的モチベーションやアイデンティティに影響を与え、組織行動が生起し、組織もしくは個人の成果につながるものが推測される。この場合の成果とは、業績や顧客満足やロイヤルティ、組織風土の醸成など様々なものが想定されるが、今後の研究において、得られる成果をさらに明らかにしていく必要がある。

経営理念の浸透が組織成員のアイデンティティに影響を与えるであろうと推測されるが、そのメカニズムについては実証的研究を通じて明らかにしていく必要がある。企業の吸収や合併などにより帰属していた組織を失う、非正規雇用という形

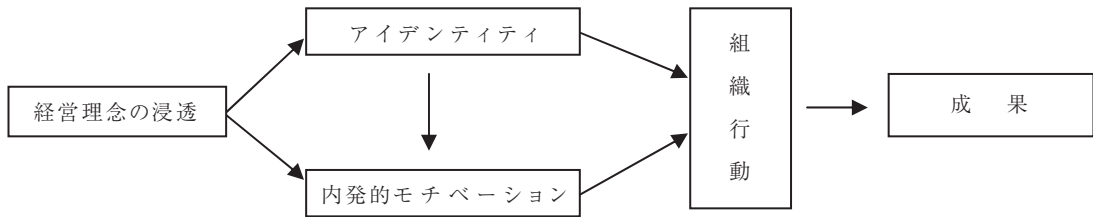


Figure 4. 経営理念浸透と関わる心理プロセス

態で従事しているため組織との関係が希薄であるといったような状態は、働く人の社会的アイデンティティの確立や維持を困難にすると考えられる。たとえ正規雇用の社員であっても、所属組織との関係が希薄で同様の状態を起こしている場合もあるであろう。経営理念は組織アイデンティティの源泉（伊丹・加護野，1989）と言われるものである。企業が明確な経営理念を持ち、組織成員への浸透を促進することで、組織アイデンティティと個人アイデンティティが融合し、社会的もしくは職業的アイデンティティの確立と安定につながると考えられる。今後は、経営理念浸透と関わる心理プロセスに基づいて、内部統合機能の詳細なメカニズムについての実証的研究が必要である。

## 結 論

本稿では、経営理念とその浸透に関する先行研究を概観し、今後の心理学分野での経営理念研究の可能性を検討した。これまでの研究から、経営理念は階層性をもち、組織内部を統合する機能と組織外部に適応する機能を有することが示された。その機能や効果が明らかになったことで、経営理念浸透の重要性が高まり、近年は浸透手段やプロセス、浸透効果の研究が増加している。浸透手段は、リーダーの存在を前提とした第一義的な定着メカニズムが効果的であり、経営理念の機能によって有効な手段が異なることも明らかになった。また組織成員の気づきや意味の生成といった能動的要因も浸透プロセスに存在する可能性が示唆された。個人への影響として、経営理念の浸透

が職務満足を高め、顧客満足に影響することが示され、組織市民行動や職務関与といった組織行動に影響することも明らかになった。

今後は汎用性の高い経営理念浸透の測定尺度を開発し、実証的研究を蓄積していく必要がある。特に心理学の領域においては、経営理念の浸透が組織成員のモチベーションやアイデンティティ、組織行動に与える影響を明らかにし、それによって得られる成果を検討していく必要がある。

## 引用文献

- 青木 崇 (2009). 日本企業の経営理念と社会的責任行動 マネジメント・ジャーナル, **1**, 129-140.
- (Aoki, T. (2009). Management Philosophy and Social Responsibility in Japanese Companies. *Management Journal*, **1**, 129-140.)
- 青木 崇 (2011). 企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定——倫理的価値判断と経営力—— 研究紀要, **54**・**55**, 9-28.
- (Aoki, T.)
- 浅野俊光 (1991). 日本の近代化と経営理念 日本経済評論社
- (Asano, S.)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts. Addison-Wesley Longman, Inc.
- (ディール, T. E., & ケネディー, A. A. 城山三郎 (訳) (1997). シンボリック・マネジャー 岩波書店)
- 間 宏 (1972). 日本における経営理念の展開

- 中川敬一郎 (編) 経営理念 ダイアモンド社  
pp.75-176.  
(Hazama, H.)
- 間 宏 (1984). 日本の経営理念と経営組織 組織科学, **18**, 17-27.  
(Hazama, H.)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, March-April.
- Heskett, J. L., Sasser, Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. Simon & Schuster, Inc.  
(ヘスケット, J.L., サッサー・ジュニア, W. E., シュレシンジャー, L.A 島田陽介 (訳) (1998). カスタマー・ロイヤルティの経営 日本経済新聞社)
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989). ゼミナール経営学入門 日本経済新聞社  
(Itami, H., & Kagono, T.)
- 金井壽宏 (1989). ピア・ディスカッションを通じての“気づき”の共有 組織科学, **23**, 80-90.  
(Kanai, T.)
- 金井壽宏・松岡久美・藤本 哲 (1997). コープこうべにおける“愛と協同”の理念の浸透——組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求—— 組織科学, **31**, 29-39.  
(Kanai, T., Matsuoka, K., & Fujimoto, T.)
- 経済産業省 (2014). ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集  
([www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25\\_practice\\_all.pdf](http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf))
- 北居 明 (1999). 経営理念研究の新たな傾向 大阪学院大学流通・経営科学論集, **24**, 27-52.  
(Kitai, A (1999). New Trend of Studies of Business Creeds. *Review of distribution, communication and administrative sciences*, **24**, 27-52.)
- 北居 明・出口将人 (1997). 現代日本企業の経営理念と浸透方法 大阪学院大学流通・経営科学論集, **23**, 65-83.  
(Kitai, A., & Deguchi, M. (1997). Business Creeds and Infiltration Methods in Recent Japanese Firms. *Review of distribution, communication and administrative sciences*, **23**, 65-83.
- 北居 明・松田良子 (2004). 日本企業における理念浸透活動とその効果 加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦 (編) 日本企業の戦略インフラの変貌 白桃書房 pp.93-121.  
(Kitai, A., & Matsuda, R.)
- 北居 明・田中雅子 (2009). 理念の浸透方法と浸透度の定量的分析——定着化と内面化—— 経営教育研究, **12**, 49-58.  
(Kitai, A., & Tanaka, M.)
- 北野利信 (1972). 経営理念の構造 中川敬一郎 (編) 経営理念 ダイアモンド社 pp.177-238.  
(Kitano, T.)
- 児玉真樹子・深田博巳 (2003). 職業生活に関する態度・行動に及ぼす職業的アイデンティティの影響 日本社会心理学会第44回大会発表論文集  
(Kodama, M., & Fukada, H.)
- 児玉真樹子・深田博巳 (2006). 生産性に関連する態度や行動に及ぼす職業的アイデンティティの影響 広島大学心理学研究, **6**, 19-25.  
(Kodama, M., & Fukada, H (2006). Effect of vocational identity on attitudes and behaviors related to productivity. *Hiroshima psychological research*, **6**, 19-25.)
- 小森谷浩志 (2011). 経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察——“再意味化”を鍵として—— 日本経営診断学会論集, **11**, 69-75.  
(komoriya, H.)
- 松岡久美 (1997). 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム——コープこうべにおける“愛と協同”—— 六甲台論集, **44**, 183-203.

- (Matsuoka, K. (1997). Penetration levels and mechanism of corporate credo in an organization: a case analysis of Co-op Kobe. *The Rokkodai ronshu*, **44**, 183–203.)
- 松田良子 (2002). 経営理念研究の体系的考察 大阪学院大学企業情報学研究, **2**, 601–613.  
(Matsuda, R. (2002). Systematic Study of Business Creeds Research. *Osaka Gakuin corporate intelligence review*, **2**, 601–613.)
- 松葉博雄 (2008). 経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果——事例企業調査研究から—— 経営行動科学, **21**, 89–103.  
(Matsuba, H. (2008). The Effect of Permeation of Management Philosophy on the Satisfaction of Customer and Employee: An Enterprise Case Study. *Japanese Journal of Administrative Science*, **21**, 89–103.)
- 水谷内徹也 (1992). 経営理念序説 富山大学紀要 富大経済論集, **38**, 171–201.  
(Mizuyachi, T. (1992). An Introduction to Business Philosophy. *The Journal of economic studies, Toyama University*, **38**, 171–201.)
- 中川敬一郎 (1972). 経営理念の国際比較 中川敬一郎 (編) 経営理念 ダイアモンド社 pp.3–73.  
(Nakagawa, K.)
- 西村孝史 (2008). 企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル——株式会社INAXと日本ヒューレット・パッカード株式会社の事例から—— 日本労働研究雑誌, **574**, 85–94.  
(Nishimura, T.)
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001). 理念浸透“5つの策”——経営理念の企業内浸透度に着目して—— 慶應経営論集, **18**, 37–55.  
(Nobayashi, H., & Asakawa, K.)
- 大高美樹 (2009). ダイバーシティ・マネジメントは流行か、それとも経営のニーズか 早稲田ビジネススクールレビュー, **9**, 30–35.  
(Ohtaka, M.)
- 奥村恵一 (1994). 現代企業を動かす経営理念 有斐閣  
(Okumura, T.)
- Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers, Inc.  
(ピーターズ, T. J., & ウォータマン, R. H. 大前研一 (訳) (2003). エクセレント・カンパニー 英治出版)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.  
(シャイン, E. H. 梅津祐良・横山哲夫 (訳) (2012). 組織文化とリーダーシップ 白桃書房)
- 瀬戸正則 (2010). 経営理念の浸透と組織文化に関する一考察——同族経営中小冠婚葬祭業に着目して—— 経営教育研究, **13**, 69–78.  
(Seto, M. (2010). A study on Permeation of Management Philosophy and Organizational Culture: Case of Small and Medium Sized Family Enterprise in Ceremonial Industry, *Management Development*, **13**, 69–78.)
- 柴田仁夫 (2013). 経営理念の浸透に関する先行研究の一考察 経済科学論究, **10**, 27–38.  
(Shibata, K. (2013). A Precedence Research on Penetration of the Management Philosophy. *The journal of economic science*, **10**, 27–38.)
- 清水 馨 (1996). 企業変革に果たす経営理念の役割 三田商学研究, **39**, 87–101.  
(Shimizu, K. (1996). The Role of the Business Creed toward the Business Change. *Mita business review*, **39**, 87–101.)
- 住原則也・三井 泉・渡邊祐介 (2008). 経営理念の課題と研究方法 住原則也・三井 泉・渡邊祐介 (編) 経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究 PHP研究所 pp.15–62.  
(Sumihara, N., Mitsui, I., & Watanabe, Y.)
- 高 巖 (2010). 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか——経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—— 麗澤経済研究, **18**, 57–66.

- (Taka, I. (2010). Does Management Philosophy Influence Performance? :Based upon Experimental and Statistical Analyses on Pervasiveness of Management Philosophy. *Reitaku International Journal of Economic Studies*, **18**, 57–66.)
- 高尾義明 (2010). 経営理念は役に立つのか——経営理念と成果についての先行研究からの考察—— 経営哲学, **7**, 38–51.  
(Takao, Y.)
- 高尾義明・王 英燕 (2011). 経営理念の浸透次元と影響要因——組織ルーティン論からのアプローチ—— 組織科学, **44**, 52–66.  
(Takao, Y., & Ou, E. (2011). The Dimensionality and Antecedents of Individual Adoption of Corporate Creed: An Organizational Routines Perspective. *Organizational Science*, **44**, 52–66.)
- 高尾義明・王 英燕 (2012). 経営理念の浸透——アイデンティティ・プロセスからの実証分析—— 有斐閣  
(Takao, Y., & Ou, E. (2012). Management Philosophy and Individuals: Unpacking the Dynamics of Identity Processes, Tokyo. Yuhikaku.)
- 高田 馨 (1978). 経営目的論 千房書房  
(Takada, K.)
- 田中雅子 (2012). 理念浸透プロセスの具体化と精緻化——3つのモデルを検討材料に—— 経営哲学, **9**, 21–31.  
(Tanaka, M.)
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984). 戦後日本の経営理念とその変化——経営理念調査を手がかりとして—— 組織科学, **18**, 37–51.  
(Toba, K., & Asano, S.)
- 土屋喬雄 (1967). 続日本経営理念史——明治・大正・昭和の経営理念—— 日本経済新聞社  
(Tsuchiya, T.)
- 梅澤 正 (1994). 顔の見える企業 有斐閣  
(Umezawa, T.)
- 渡辺泰宏 (2011). 経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察 経営哲学, **8**, 155–159.  
(Watanabe, Y.)
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Addison-Wesley. Pub. co.  
(ワイク, K. E. 遠田雄志 (訳) (1997). 組織化の社会心理学 文眞堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications, Inc.  
(ワイク, K. E. 遠田雄志・西本直人 (訳) (2001). センズメーカーインオーガニゼーションズ 文眞堂)
- 山城 章 (1969). 現代の経営理念 (理念編) 白桃書房  
(Yamashiro, A.)
- 横川雅人 (2009). 経営理念：その機能的側面と制度的側面 経営戦略研究, **3**, 5–20.  
(Yokokawa, M.)
- 横川雅人 (2010a). 現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策 ビジネス & アカウンティングレビュー, **5**, 219–236.  
(Yokokawa, M. (2010a). The functions and the penetration measures of business creed in today's Japanese companies. *Business & accounting review*, **5**, 219–236.)
- 横川雅人 (2010b). 現代日本企業の経営理念——“経営理念の上場企業実態調査”を踏まえて—— 産研論集, **37**, 125–137.  
(Yokokawa, M.)

—— 2014. 10. 7 受稿, 2014. 12. 12 受理 ——